

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti juga mempelajari penelitian yang dilakukan sebelumnya:

1. **Regina Suharto dan Devie (2013)**

Penelitian Regina Suharto dan Devie ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel strategi bersaing dan *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel independen, serta kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Peneliti menggunakan paradigma kuantitatif dan dalam pengujian hipotesis menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS). Sampel yang digunakan adalah semua manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang menerapkan *Supply Chain Management* (SCM) di Surabaya dengan menggunakan teknik sampling yaitu *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur, yang berlokasi di Surabaya, yang menerapkan dan memahami *Supply Chain Management* (SCM), serta memiliki pengalaman sebagai manajer minimal satu tahun dengan pengambilan data melalui penyebaran kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama: terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *supply chain management* terhadap keunggulan

bersaing, kedua: terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *supply chain management* dengan kinerja perusahaan dan ketiga: terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Regina dan Devie adalah metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian Regina dan Devie melalui penyebaran kuesioner, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan data sekunder berupa data laporan keuangan perusahaan dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Regina dan Devie menggunakan *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian ini *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel moderating. Persamaan pada penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Regina dan Devie adalah sama-sama menggunakan strategi bersaing sebagai variabel independen dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen.

2. Titi Suhartati dan Hilda Rosietta (2012)

Penelitian Titi dan Hilda ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *supply chain management* dan kinerja perusahaan; menguji pengaruh strategi bersaing terhadap hubungan antara *supply chain management* dan kinerja perusahaan; serta mengetahui kecenderungan pilihan strategi bersaing perusahaan yang melaksanakan *supply chain management*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi bersaing sebagai variabel moderating, *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel independen, dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen, serta ukuran perusahaan (SIZE) dan tingkat hutang (LEV)

sebagai variabel kontrol. Penelitian juga menggunakan alat uji regresi berganda di mana uji model penelitian menggunakan *least square* dengan menggunakan *software eviws* 7. Pengambilan data menggunakan data sekunder yaitu data keuangan perusahaan serta menggunakan sampel perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2009 dengan jumlah sampel 76 perusahaan.

Penelitian menemukan bahwa, pertama: terdapat hubungan positif dan signifikan antara *supply chain management* dan kinerja perusahaan, kedua: terbukti strategi bersaing berpengaruh memperkuat hubungan antara *supply chain management* dengan kinerja perusahaan, ketiga: terdapat hubungan positif signifikan antara strategi bersaing biaya rendah (*cost efficiency*) dengan *supply chain management*, serta terdapat hubungan negatif signifikan antara strategi bersaing inovasi (*innovation*) dengan *supply chain management*. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Titi dan Hilda adalah data penelitian yang digunakan oleh Titi dan Hilda yaitu data penelitian menggunakan tahun 2009 dan alat uji yang digunakan alat uji regresi berganda sedangkan penelitian sekarang menggunakan data penelitian dari tahun 2011-2013 dan alat uji menggunakan *Partial Least Squares* (PLS).

Selain itu pada penelitian Titi dan Hilda menggunakan strategi bersaing sebagai variabel moderating dan *supply chain management* sebagai variabel independen, namun sebaliknya pada penelitian sekarang menggunakan strategi bersaing sebagai variabel independen dan *supply chain management* sebagai variabel moderating. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian Titi dan

Hilda adalah sama-sama menggunakan variabel kinerja perusahaan sebagai variabel dependen.

3. Amak M. Yaqoub (2012)

Penelitian Amak M. Yaqoub ini bertujuan untuk menguji peranan mediasi kepercayaan antar organisasi pada hubungan antara kolaborasi *supply chain* dengan kinerja operasi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja operasional perusahaan sebagai variabel dependen. Serta kepercayaan dan *supply chain* sebagai variabel independen. Alat uji yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah anggota perusahaan yang meliputi manajer umum, pemilik, dan jajaran direksi serta staff administrasi di daerah Jawa Timur dan Kalimantan Selatan, dengan pengambilan data melalui penyebaran kuesioner di wilayah Jawa Timur dan Kalimantan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dalam hubungan praktek-praktek kolaborasi *supply chain* terhadap kepercayaan antar organisasi.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Amak M. Yaqoub adalah metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian Amak M. Yaqoub melalui penyebaran kuesioner, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan data sekunder berupa data laporan keuangan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Amak M. Yaqoub adalah mengukur implementasi *supply chain* pada kinerja perusahaan.

4. Lisda Rahmasari (2011)

Penelitian Lisda Rahmasari ini bertujuan untuk menguji pengaruh *supply chain management* serta dampaknya dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kinerja perusahaan sebagai variabel dependen, serta keunggulan bersaing dan *supply chain management* sebagai variabel independen. Alat uji yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Serta Populasi yang digunakan adalah seluruh usaha kecil menengah berbasis industri kreatif di Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama; ada pengaruh positif signifikan *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan, kedua; praktek *supply chain management* memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan ketiga; keunggulan bersaing memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Lisda Rahmasari adalah metode pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan data primer, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan data sekunder berupa data laporan keuangan perusahaan. Variabel yang digunakan pada penelitian Lisda Rahmasari adalah *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel independen sedangkan pada penelitian sekarang *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel moderating. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Lisda Rahmasari adalah strategi bersaing sebagai variabel independen dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen.

5. Bernhard Tewal (2010)

Penelitian Bernhard Tewal ini bertujuan untuk menguji pengaruh strategi bersaing dan inovasi terhadap kinerja perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi bersaing dan inovasi sebagai variabel independen, serta kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan populasi pada perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama; strategi bersaing mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan kedua; inovasi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Bernhard Tewal adalah metode pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan data primer pada perusahaan perhotelan di Sulawesi Utara, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan data sekunder berupa data laporan keuangan perusahaan. Variabel yang digunakan pada penelitian Bernhard Tewal terdapat variabel inovasi sebagai variabel independen, sedangkan pada penelitian sekarang terdapat *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel moderating. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Bernhard Tewal adalah sama-sama menggunakan strategi bersaing variabel dependen.

6. Priscila Laczynski de Souza Miguel dan Luiz Artur L. Brito (2011)

Penelitian Miguel dan Brito ini bertujuan untuk mengkonfirmasi hubungan positif antara manajemen rantai pasokan dan kinerja operasional. Variabel yang

digunakan dalam penelitian ini adalah variabel *supply chain management* dan kinerja operasional sebagai variabel dependen serta kinerja biaya, kinerja kualitas, kinerja pengiriman, dan kinerja fleksibilitas sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan alat uji regresi berganda. Sampel yang digunakan perusahaan-perusahaan dari 103 perusahaan Brasil. Pengambilan data dengan menggunakan data primer yaitu kuesioner.

Hasil penelitian Miguel dan Brito menunjukkan bahwa Hasil empiris memberikan bukti adanya dampak yang positif dari SCM pada kinerja operasional, mendukung penelitian empiris sebelumnya dan memberikan kontribusi untuk generalisasi. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian Miguel dan Brito adalah pada penelitian sekarang pengambilan data dengan data sekunder yaitu data keuangan perusahaan, sedangkan pada penelitian Miguel dan Brito menggunakan data primer berupa kuesioner. Dan persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel dependen yaitu kinerja operasional perusahaan.

7. Awino Zachary Bolo (2011)

Penelitian Awino Zachary Bolo ini bertujuan untuk menentukan pengaruh kompetensi inti, strategi, implementasi strategi, dan kemampuan inti pada kinerja perusahaan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Serta kompetensi inti, strategi pelaksanaan, kemampuan inti, dan *supply chain management* sebagai variabel independen. Penelitian Bolo menggunakan analisis regresi linear dan menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada manajer yang terlibat dalam *Supply Chain Management*. Populasi yang digunakan pada

dasarnya adalah semua perusahaan manufaktur yang tergabung dalam asosiasi di Kenya pada periode 2004-2005, namun sampel yang digunakan hanya 500 perusahaan yang memenuhi kriteria dari total 2000 perusahaan manufaktur yang tergabung dalam asosiasi di Kenya.

Hasil penelitian Bolo ini menunjukkan bahwa, pertama; variabel independen kompetensi inti, strategi pelaksanaan, kemampuan inti berpengaruh lemah terhadap kinerja perusahaan. Kedua; SCM menyediakan lingkungan di mana kompetensi inti, strategi pelaksanaan, dan kemampuan inti dapat dihubungkan secara efektif dalam rantai nilai untuk meningkatkan kinerja perusahaan, ketiga; efek gabungan dari variabel independen kompetensi inti, strategi pelaksanaan, dan kemampuan inti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian Awino Zachary Bolo adalah data penelitian yang digunakan oleh Bolo yaitu data penelitian tahun 2004-2005 dan alat uji yang digunakan alat uji regresi linear dengan menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner sedangkan penelitian sekarang menggunakan data sekunder dari tahun 2011-2013 dan alat uji menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Dan persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel kinerja perusahaan sebagai variabel dependen.

2.2 Landasan Teori

Teori yang dipakai untuk mendasari dan mendukung penelitian ini antara lain meliputi:

2.2.1 *Stewardship theory*

Stewardship Theory dimulai dari perspektif akuntansi manajemen yang banyak didasari oleh teori-teori psikologi dan sosiologi. Dalam *Stewardship Theory*, organisasi difokuskan pada hubungan antara pemilik modal (*principles*) dengan pengelola modal (*steward*) dalam mencapai tujuan bersama. *Stewardship Theory* dalam akuntansi menjelaskan sebuah bentuk kepemimpinan dan hubungan komunikasi antara para pemangku kepentingan dan manajemen, atau dapat pula menjelaskan hubungan antara manajemen puncak dengan para manajer di bawahnya dalam sebuah organisasi perusahaan yang mencakup pandangan manajemen, perbedaan budaya organisasi, serta kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing.

Teori *stewardship* mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai *steward* akan bertindak sesuai kepentingan pemilik (Anton, 2010). Dalam teori *stewardship* manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama, *steward* akan berusaha untuk selalu bekerja sama daripada melawan kepentingan tersebut, karena *steward* merasa bahwa dengan mendahulukan kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang paling rasional karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Stewardship merupakan suatu pandangan baru tentang mengelola dan mengatur organisasi, serta merupakan perubahan dari konsep mengarahkan, ke arah konsep pengaturan, kebijaksanaan dan kepemilikan secara bersama oleh

anggota atau tim dalam organisasi, yang merasa menjadi sesuatu miliknya ataupun satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dari dirinya sendiri. *Stewardship Theory* ini mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga fungsi utilitas akan berjalan secara maksimal. Asumsi penting dari *stewardship* adalah pengelola meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Pengelola akan berperilaku sesuai kesepakatan dan kepentingan bersama.

Teori *stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan dalam organisasi. Sehingga para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan principal. Teori ini didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi dimana para eksekutif dalam perusahaan dapat termotivasi untuk bertindak dengan cara terbaik pada principalnya (Anton, 2010).

Konsep inti dari teori *stewardship* ini adalah kepercayaan. Dalam teori *stewardship*, para manajer digambarkan sebagai “*good steward*”, dimana mereka selalu setia menjalani tugas dan tanggungjawab yang diberikan tuannya (*stakeholder*), tidak termotivasi pada materi dan uang akan tetapi pada keinginan untuk mengaktualisasi diri, dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang mereka jalankan, serta menghindari konflik kepentingan dengan *stakeholder*-nya.

Mengacu pada teori *stewardship*, perilaku *steward* adalah kolektif, sebab *steward* berpedoman pada perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Misalnya untuk meningkatkan penjualan atau profitabilitas. Perilaku ini akan

menguntungkan principal termasuk para pemilik yang berasal dari luar perusahaan, hal ini juga memberikan manfaat pada kelangsungan manajerial perusahaan, sebab tujuan mereka direspon dengan baik oleh *steward*. Pakar ahli teori *stewardship* mengasumsikan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan principal. *Steward* melindungi dan memprioritaskan kepentingan pemegang saham melalui kinerja perusahaan, oleh karena itu fungsi kegunaan *steward* dimaksimalkan.

Steward yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja perusahaan akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar pemegang saham memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi.

2.2.2 Strategi bersaing (*competitive strategy*)

Strategi didefinisikan sebagai tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar, selain itu strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun kedepan, dan karenanya strategi lebih berorientasi ke masa yang akan datang (David, 2006: 19). Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti merebut konsumen, pangsa pasar, peringkat survei atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro, 2006: 86).

1. Pengertian strategi bersaing (*competitive strategy*)

Strategi merupakan alat bersaing yang perlu dimiliki oleh perusahaan dimana dalam penerapannya memerlukan perencanaan, pengkoordinasian,

pengawasan serta pengevaluasian yang kuat dan akurat sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Penerapan strategi khususnya pada tingkat bisnis merupakan pekerjaan yang memerlukan tantangan besar karena seringkali penerapan strategi bisnis ini tidak mampu mengimbangi pencapaian sasaran yang diharapkan. Oleh karena itu untuk mencapai kesuksesan organisasi, hal penting yang perlu diperhatikan bagi manajerial adalah melakukan penerapan strategi yang baik, di mana tugas manajerial dalam menerapkan dan melaksanakan pilihan strategi ini memerlukan penilaian untuk mengembangkan kebutuhan kemampuan organisasi dan pencapaian sasaran yang ditargetkan (Titi dan Hilda, 2012).

2. Jenis strategi bersaing

Menurut Heizer dan Render perusahaan-perusahaan mencapai visi dan misi mereka melalui tiga strategi bersaing yaitu: (1) diferensiasi, (2) kepemimpinan biaya, dan (3) respon yang cepat. Hal ini berarti manajer operasi diminta untuk menciptakan barang dan jasa yang lebih baik, inovatif dan berbeda dari yang lain, serta lebih murah dan lebih cepat tanggap.

Heizer dan Render (2009 : 51) menjelaskan strategi bersaing tersebut sebagai berikut :

- a. Bersaing dalam diferensiasi (*Price Premium Capability*)
Diferensiasi berhubungan dengan penyajian terhadap sesuatu yang unik dan berbeda. Peluang sebuah perusahaan untuk menciptakan keunikan dapat dilakukan pada semua aktivitas perusahaan. Diferensiasi memiliki ciri fisik yang berbeda dan atribut jasa yang mencakup segala sesuatu mengenai produk atau jasa yang mempengaruhi nilai dimana konsumen mendapatkan hal tersebut darinya. Strategi bersaing dalam diferensiasi pada penelitian ini dapat diukur dengan menggunakan indikator *Price Premium Capability*.
- b. Bersaing dalam biaya (*Asset Utilization Efficiency*)
Kepemimpinan biaya rendah berarti mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan. Hal ini membutuhkan pengujian dan keputusan

dari manajemen operasi dengan usaha yang keras untuk menurunkan biaya dan tetap memenuhi nilai yang diharapkan pelanggan. Strategi biaya rendah tidak berarti bahwa nilai atau kualitas barang menjadi rendah. Strategi bersaing dalam biaya pada penelitian ini dapat diukur dengan menggunakan indikator *Asset Utilization Efficiency*.

c. Bersaing dalam respon

Bersaing dalam respon merupakan keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengiriman barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan, dan kinerja yang fleksibel. Respon yang fleksibel dapat dianggap sebagai kemampuan memenuhi perubahan yang terjadi di pasar dimana terjadi pembaruan rancangan dan fluktuasi volume.

Tiga strategi yang ada masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk mengalahkan para pesaing lain. Dimana dari ide atau strategi tersebut dapat meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas suatu barang atau jasa dengan menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) secara efisien dan langgeng (Heizer dan Render, 2009: 51).

3. Manfaat strategi bersaing dalam perusahaan

Sebuah keunggulan kompetitif ada ketika perusahaan dapat memberikan manfaat sebagai kompetitor tetapi dengan biaya yang lebih rendah (keunggulan biaya), atau memberikan manfaat yang melebihi produk yang bersaing (keunggulan diferensiasi). Dengan demikian, keunggulan kompetitif memungkinkan perusahaan untuk menciptakan sebuah nilai yang tinggi bagi pelanggan dan keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Selain itu perusahaan dapat mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan.

4. Jenis strategi yang digunakan di dalam perusahaan

Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

Menurut David (2006: 228) jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

- a. Strategi integrasi (*integration strategies*)
Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan pesaing.
- b. Strategi intensif (*intensive strategies*)
Strategi intensif adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Karena semuanya memerlukan usaha-usaha yang intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
- c. Strategi diversifikasi (*diversification strategies*)
Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Diversifikasi konsentrik dapat dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait dengan produk yang ada saat ini. Untuk diversifikasi horizontal dapat dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait dengan produk yang ada saat ini dan pada pelanggan yang sudah ada. Sedangkan diversifikasi konglomerat dapat dilakukan dengan menambah produk dan jasa baru serta dipasarkan pada pasar baru yang tidak terkait dengan yang ada saat ini.
- d. Strategi defensif (*defensive strategy*)
Disamping strategi integrasi, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi.

2.2.3 Kinerja perusahaan (*firm performance*)

1. Pengertian kinerja perusahaan (*firm performance*)

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu perusahaan (Regina dan Devie, 2013).

Menurut Bambang dan Elen kinerja perusahaan dapat diukur dengan Tobin's Q sebagai indikator dari kinerja perusahaan dilihat dari perspektif investasi, dimana kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan Tobin's Q adalah sebagai ukuran penilaian pasar. Tobin's Q adalah indikator untuk mengukur kinerja perusahaan, khususnya tentang nilai perusahaan, yang menunjukkan suatu performa manajemen dalam mengelola aset perusahaan. Nilai Tobin's q menggambarkan suatu kondisi peluang investasi yang dimiliki perusahaan atau potensi pertumbuhan perusahaan (Bambang dan Elen, 2010).

Selain itu, kinerja perusahaan dapat dilihat dari profitability, tingkat pengembalian investasi (ROI), pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, dan tingkat pengembalian aset (ROA/ROE) (Titi dan Hilda, 2012). Dalam hal ini kinerja perusahaan yang diukur dengan ROA/ROE adalah sebagai ukuran kinerja operasional perusahaan (Bambang dan Elen, 2010). Sedangkan Profitabilitas dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efisien dan efektif. Sehingga dari persepsi manajer atas profitabilitas perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik (Titi dan Hilda, 2012).

2. Komponen pengukuran kinerja perusahaan

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja yang tepat menurut (Wibowo, 2009: 343-344) dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan oleh pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standart kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Menurut Pujawan (2005), sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk beberapa hal sebagai berikut:

1. Melakukan monitoring dan pengendalian.
2. Mengkomunikasikan tujuan organisasi ke fungsi-fungsi yang ada pada *supply chain*.
3. Mengetahui dimana posisi suatu organisasi reaktif terhadap pesaing maupun terhadap tujuan yang hendak dicapai.
4. Menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

3. Tujuan kinerja perusahaan

Menurut Wibowo (2009: 42) menyatakan bahwa kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan didefinisikan sebagai sesuatu yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, tentang kualitas barang atau jasa, serta perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Perhitungan Kinerja

Perusahaan (*VALUE*) dapat dihitung dengan menggunakan Tobin's Q yang diukur dari ratio nilai pasar perusahaan (*market capitalization*) dibagi dengan total aset.

2.2.4 Supply Chain Management (SCM)

1. Pengertian *Supply Chain Management* (SCM)

Istilah *Supply Chain Management* (SCM) pertama kali dikemukakan oleh Oliver dan Weber pada tahun 1982, dimana SCM adalah metode, alat atau pendekatan yang terintegrasi dengan dasar semangat kolaborasi dengan tujuan ingin memuaskan konsumen akhir sehingga perusahaan-perusahaan harus bekerjasama untuk membuat produk yang murah, mengirimkannya tepat waktu dan dengan kualitas yang bagus. Sedangkan *supply chain* adalah jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, maupun mengirimkannya kepada pemakai akhir. Simchi dan Levi (2000) mendefinisikan SCM sebagai suatu set pendekatan yang digunakan untuk efisiensi integrasi pemasok, produsen, gudang dan toko-toko, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan tersedia dalam jumlah yang tepat, di lokasi yang tepat dan pada waktu yang tepat untuk meminimalkan seluruh sistem biaya dengan persyaratan tingkat layanan yang memuaskan.

Menurut Heizer dan Render (2010: 4), manajemen rantai pasokan merupakan segala aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan barang setengah jadi menjadi produk akhir, serta proses pengiriman kepada pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian, pengalihdayaan (*outsourcing*), ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan

distributor. Pengalihdayaan (*outsourcing*) adalah upaya memperoleh produk atau jasa yang biasanya atau merupakan bagian dari suatu organisasi dari pemasok luar (Heizer dan Render, 2010: 52).



Gambar 2.1
SIKLUS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Gambar di atas menunjukkan bahwa *Supply Chain Management* merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian berbagai organisasi yang lebih efisien dari *supplier*, manufaktur, distributor, *retailer*, dan *customer*. Artinya barang diproduksi dalam kuantitas yang tepat, pada waktu yang tepat, dan pada tempat yang sesuai dengan tujuan mencapai biaya dari sistem secara keseluruhan dan juga mencapai tingkat pelayanan yang diinginkan (Regina dan Devie, 2013).

Ada dua strategi *supply chain* yaitu *lean supply chain (efficient supply chain)* dan *agile supply chain (responsive supply chain)*. *Efficient supply chain* adalah suatu proses yang lebih mengutamakan pada upaya memenuhi permintaan konsumen pada harga terendah dengan cara meminimalkan biaya total (*strategy low cost*), sedangkan *responsive supply chain* adalah proses yang lebih mengutamakan pada upaya merespon permintaan konsumen secara cepat dan tepat sehingga mendukung adanya persediaan dalam mengantisipasi permintaan yang tidak (Titi dan Hilda, 2012).

Manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai

keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Manajemen rantai pasokan menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional perusahaan (Annatan dan Ellitan, 2008). Tujuan dari seluruh aktivitas rantai pasokan adalah membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.

2. Mengelola rantai *supply*

Mengelola rantai *supply* yang sukses menurut Heizer dan Render (2010: 15) dapat dimulai dengan cara berikut:

1. Kesepakatan atas tujuan bersama
Sebuah rantai pasokan yang terintegrasi memerlukan kerjasama yang baik dalam hubungan dengan anggotanya. Anggota rantai pasokan harus menghargai bahwa satu-satunya pihak yang menanamkan modal pada sebuah rantai pasokan adalah pelanggan akhir. Oleh karena itu, perlu pemahaman timbal balik mengenai misi, strategi, dan sasaran dari organisasi. Rantai pasokan yang terintegrasi menambah nilai ekonomi dan memaksimalkan isi total produk.
2. Kepercayaan
Kepercayaan merupakan hal yang sangat penting dalam rantai pasokan yang efektif dan efisien. Anggota rantai pasokan harus masuk ke dalam hubungan dan saling berbagi informasi. Hubungan yang dibangun didasarkan rasa saling percaya cenderung akan berhasil.
3. Budaya organisasi yang sesuai
Sebuah hubungan yang positif di antara organisasi pembeli dan pemasok dengan budaya organisasi yang sesuai, dapat menjadi keuntungan nyata dalam membuat rantai pasokan menjadi lebih baik.

3. Jaringan *Supply Chain Management*

Jaringan *supply chain management* merupakan satu kegiatan penting yang harus dilakukan pada *supply chain management*. Karena dengan memiliki jaringan *supply chain management* dengan konfigurasi yang sesuai maka implementasi strategi *supply chain* akan berlangsung secara efektif (Sidarto,

2008) karena konfigurasi jaringan bisa menentukan apakah suatu *supply chain* akan bisa menjadi responsif atau efisien. Pada dasarnya jaringan *supply chain* merupakan hasil dari beberapa keputusan strategis. Pertama keputusan tentang lokasi fasilitas produksi, fasilitas gudang, dan keputusan tentang pembelian. Kedua adalah keputusan mengenai *outsourcing*, yakni akan mengerjakan sendiri suatu kegiatan tertentu atau di subkontrakkan kepada pihak lain. Ketiga adalah keputusan akan aliran barang pada fasilitas-fasilitas fisik tersebut. Masing masing keputusan mestinya didasari oleh banyak pertimbangan seperti kondisi ekonomi, sosial, keamanan, politik, budaya, dan lingkungan.

4. Komponen dasar *Supply Chain Management* (SCM)

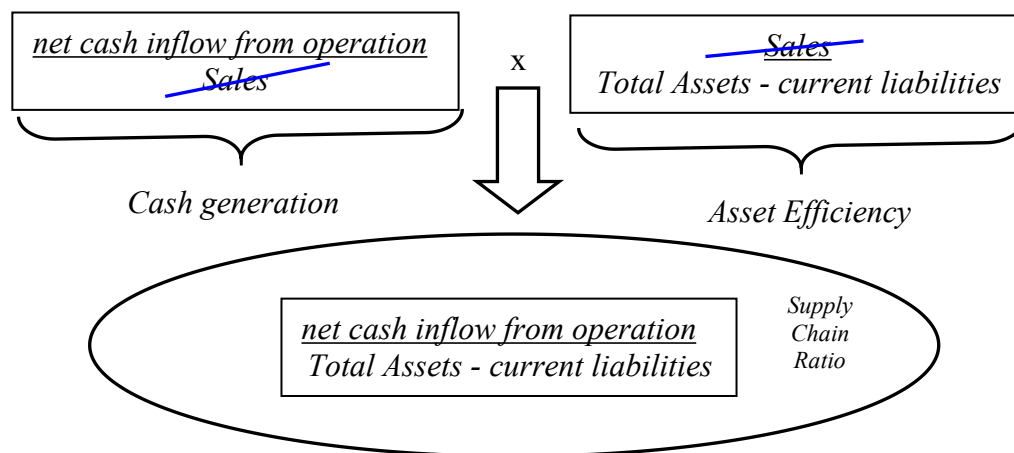
Menurut Worthen dan Wailgum (2008), Ada 5 komponen dasar *Supply Chain Management* (SCM) yaitu:

- a. *Plan* (perencanaan)
Awal kesuksesan *supply chain management* adalah pada proses penentuan strategi yang diperlukan *supply chain management*. Tujuan utama dari proses perumusan strategi adalah agar efisiensi dan efektif biaya serta terjaminnya kualitas produk yang dihasilkan hingga sampai ke konsumen.
- b. *Source* (sumber barang)
Perusahaan harus memilih *supplier* bahan baku yang fleksibel dan sanggup untuk mendukung proses produksi yang dilakukan. Oleh sebab itu manajer manajemen rantai pasokan harus dapat menetapkan harga, mengelola pengiriman, dan proses pembayaran bahan baku serta menjaga dan meningkatkan hubungan bisnis terhadap *supplier*.
- c. *Make* (*manufacturing*)
Komponen ini adalah tahap *manufacturing*. Dimana para manajer SCM melakukan penyusunan jadwal aktivitas yang dibutuhkan dalam proses produksi, pencobaan produk, pengemasan, dan produktivitas kerja.
- d. *Deliver* (pengiriman)
Perusahaan memenuhi order dari permintaan konsumen, mengelola jaringan gudang, penyimpanan, memilih distributor untuk menyerahkan produk ke konsumen dan mengatur system pembayaran.
- e. *Return* (pengembalian)
Perencanaan SCM harus membuat jaringan yang fleksibel dan responsif untuk produk-produk cacat dan membentuk layanan pengaduan konsumen yang memiliki masalah dengan produk yang telah dikirimkan kepada

konsumen. Dengan demikian hendaknya perusahaan selalu membuat laporan performansi bisnis mereka secara rutin. Sehingga pimpinan perusahaan dapat mengetahui perubahan performa bisnis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan awal dari SCM yang telah ditetapkan.

5. Proksi *Supply Chain Management*

Supply Chain Management (SCM) mempengaruhi kinerja keuangan dalam tiga area, yaitu profitabilitas, likuiditas, dan produktivitas (Titi dan Hilda, 2012). Di mana proksi Rasio *Supply Chain* di bangun dari dua rasio keuangan yaitu ukuran *cash generation* dan *asset efficiency*. Rasio *cash generation* dihitung dengan membagi *net cash inflow from operation* dengan penjualan. Sedangkan rasio *asset efficiency* di ukur dengan membagi penjualan dengan total asset dikurangi hutang. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2
PROKSI *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

2.2.5 Pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan

Pemilihan strategi yang tepat menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam perusahaan untuk menciptakan nilai bagi konsumen demi menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki strategi yang tepat dan dapat menyesuaikan dengan setiap aktivitas fungsi dalam organisasi

serta memiliki keunikan tersendiri dalam melayani permintaan konsumen, maka konsumen tersebut akan memberikan nilai yang lebih kepada perusahaan sehingga apa yang ditargetkan dalam perusahaan bisa terpenuhi yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut penelitian terdahulu Lisda Rahmasari (2011), keunggulan bersaing memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dan menurut penelitian Regina dan Devie (2013) dan Bernhard Tewal (2008) menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan antara strategi bersaing dengan kinerja perusahaan.

2.2.6 Pengaruh *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan

Kinerja merupakan kemampuan kerja yang diperlihatkan dari hasil kerja suatu perusahaan yang berorientasi pada pasar dan bertujuan untuk mencapai keuntungan. Pengoptimalan kinerja perusahaan dapat tercapai apabila terdapat hubungan kerja atau terjalin kerja sama yang baik antar para pelakunya yaitu: pemasok, pabrik, distributor, penjual dan pelanggan. Sehingga kinerja menjadi salah satu aspek yang dapat diukur dalam manajemen rantai pasokan.

Dengan adanya *Supply Chain Management* atau manajemen rantai pasokan maka sistem pengukuran kinerja dapat berjalan dengan baik dan diharapkan perusahaan bisa melakukan perbaikan yang berkelanjutan karena dalam *Supply Chain Management* atau manajemen rantai pasokan mengajarkan bagaimana membentuk jaringan organisasi dan proses bisnis yang baik. Sehingga untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat didukung dengan meningkatkan

pengimplementasian *supply chain management* (Regina Suharto dan Devie, 2013).

Menurut penelitian terdahulu Titi Dan Hilda (2012) dan Regina Suharto dan Devie (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *supply chain management* dan kinerja perusahaan. Serta menurut penelitian Lisda Rahmasari (2011) menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan.

2.2.7 Pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan dengan *supply chain management* sebagai variabel moderating

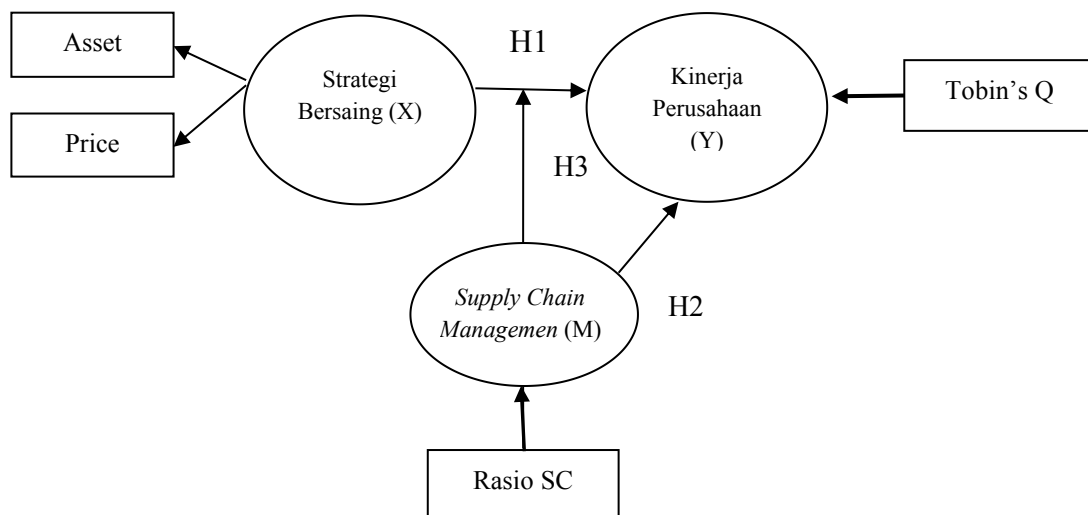
Salah satu kunci sukses keberhasilan perusahaan dalam persaingan adalah dengan memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya dengan para pesaingnya dan kemampuan melakukan produksi dengan biaya yang lebih rendah. Keunggulan kompetitif melalui keunggulan nilai sangat menentukan kesuksesan perusahaan dalam persaingan bisnis. Pada kenyataannya, konsumen bukan membeli barang tetapi membeli manfaat tertentu yang berada dalam suatu barang tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu membedakan produknya dengan produk kompetitor, salah satunya adalah dengan menerapkan *Supply Chain Management*.

Menurut Heyzer dan Render (2005), Penerapan SCM (*Supply Chain Management*) yang mengikuti konsep SCM yang benar dapat memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasokan yang dibangun perusahaan tersebut. Lebih lanjut Heyzer dan Render menyatakan bahwa, perusahaan perlu mempertimbangkan masalah rantai

pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi bersaing perusahaan. Jika manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan di desain untuk mendukung manajemen operasi (Heyzer dan Render, 2005). Hal tersebut didukung oleh pendapat Chopra and Meindl (2007) yang menyatakan bahwa, Desain *supply chain*, perencanaan, dan keputusan operasi memberikan peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Menurut penelitian terdahulu Titi dan Hilda (2012) menyatakan bahwa, terbukti *supply chain management* berpengaruh memperkuat hubungan antara strategi bersaing dengan kinerja perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran



Sumber: diolah

Gambar 2.3
KERANGKA PEMIKIRAN

Pada kerangka pemikiran dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) di atas terdiri dari tiga variabel laten atau konstruk yaitu strategi bersaing sebagai konstruk independen, kinerja perusahaan sebagai

konstruk dependen, dan *supply chain management* sebagai konstruk moderating. Ketiga konstruk tersebut dilambangkan dengan symbol lingkaran oval karena merupakan variabel yang tidak biasa diukur secara langsung.

Konstruk strategi bersaing adalah konstruk dengan indikator refleksif yaitu konstruk yang direfleksikan dan dijelaskan oleh indikator-indikatornya di mana arah panah hubungan kausalitas berasal dari konstruk menuju ke indikator. Indikator tersebut adalah indikator *Asset Utilization Efficiency* (strategi biaya rendah) dan indikator *Price Premium Capability* (strategi diferensiasi). Sedangkan konstruk kinerja perusahaan dan *supply chain management* adalah konstruk dengan indikator formatif yaitu konstruk yang dibentuk oleh indikator-indikatornya dan merupakan konstruk yang hanya memiliki satu indikator sehingga arah panah hubungan kausalitas berasal dari indikator menuju ke konstruk yang mengasumsikan bahwa setiap indikator mempengaruhi konstruk. Indikator konstruk tersebut adalah indikator Tobin's Q untuk konstruk kinerja perusahaan dan indikator rasio *supply chain* untuk konstruk *supply chain management*. Semua indikator pada kerangka pikir tersebut disimbolkan dengan bentuk kotak karena merupakan variabel yang bisa diukur. Sehingga sesuai dengan kerangka pikir tersebut tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan dengan *supply chain management* sebagai variabel moderating.

2.4 **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H1 : Strategi bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H2 : *Supply chain management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H3 : *Supply chain management* berpengaruh positif signifikan dalam memperkuat hubungan antara strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan.